

ผลลัพธ์ของแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรประเทศไทย

Consequences of Employee Work Motivation in Thai Organizations

Received: 06/09/2567

Revised: 25/12/2567

Accepted: 28/12/2567

ณัชชา แนวศุณย์¹ และชุติกอร์ ปรงเกียรติ²

Natcha Naewsoon¹ and Chutikorn Prungkiat²

บทคัดย่อ

แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาองค์กรในระยะยาว บทความนี้มุ่งเสนอผลลัพธ์ที่เกิดจากแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรประเทศไทย โดยอ้างอิงจากการทบทวนวรรณกรรมในฐานข้อมูลที่ได้รับการยอมรับ ได้แก่ ไทยโจ และกูเกิล สโคลาร์ จำนวน 31 บทความ ผลการทบทวนวรรณกรรม พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อ (2) ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึงความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในกรอบระยะเวลา และทรัพยากรที่กำหนด (1) ความผูกพันต่อองค์กร สะท้อนถึงความตั้งใจของบุคลากรที่จะทำงานร่วมกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และแสดงถึงความภักดีต่อองค์กร (4) ความสุขในการทำงาน เกี่ยวข้องกับระดับความพึงพอใจและความเพลิดเพลินที่ได้รับจากการทำงาน และ (3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมถึงความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ความปลอดภัยในการทำงาน และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรที่ต้องการศึกษาและพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะการทดสอบเชิงประจักษ์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจ รวมถึงเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการปรับกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม นอกจากนี้ การสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและพนักงาน ส่งเสริมการทำงานอย่างยั่งยืน และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระดับองค์กร

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, ประสิทธิภาพในการทำงาน

Abstract

Employee work motivation is a pivotal factor in enhancing organizational competitiveness and driving long-term development. This article presents the outcomes of employee work motivation within Thai organizations, derived from a comprehensive review of 31 scholarly articles obtained from reputable databases, including ThaiJo and Google Scholar. The review identifies that work motivation significantly influences four key

¹นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการจัดการ คณะเทคโนโลยีการจัดการ มทร.อีสาน วิทยาเขตสุรินทร์

¹Bachelor's Degree Student in Management Department, Faculty of Management Technology, RMUTL Surin Campus

²อาจารย์ ดร. ประจำสาขาการจัดการ คณะเทคโนโลยีการจัดการ มทร.อีสาน วิทยาเขตสุรินทร์

²Lect. Dr. in Management Department, Faculty of Management Technology, RMUTL Surin Campus

*E-mail: Chutikorn.pr@rmuti.ac.th

dimensions: (1) Work Performance, defined as the ability to achieve set targets within specified timeframes and resource constraints. (2) Organizational Commitment, reflecting employees' dedication and loyalty, evidenced through their continuous engagement with organizational objectives. (3) Job Satisfaction, associated with the level of fulfillment and enjoyment derived from job responsibilities. and (4) Quality of Work Life, encompassing work-life balance, job security, and a supportive operational environment. These findings hold substantial implications for organizations seeking to study and improve employee motivation. They provide a foundation for empirical investigations into factors influencing work motivation and serve as a critical resource for refining human resource management (HRM) strategies. The effective application of motivational strategies can strengthen organizational-employee relationships, foster sustainable workforce engagement, and enhance organizational competitiveness in an increasingly dynamic business environment.

Keywords: Work Motivation, Organizational Commitment, Work Performance

บทนำ

ภาคเอกชนในประเทศไทย เป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสนับสนุนการพัฒนาประเทศ โดยมีบทบาทหลากหลาย เช่น การสร้างงาน การผลิตสินค้าและบริการ รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มาใช้ในภาคอุตสาหกรรม ความสำคัญนี้สะท้อนถึงศักยภาพในการสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนและการปรับตัวต่อเศรษฐกิจและการแข่งขันในระดับภูมิภาคและระดับโลก อย่างไรก็ตาม องค์การในปัจจุบันเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เช่น การแข่งขันที่รุนแรง สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น โรคระบาดและความเปลี่ยนแปลงในระบบการบริหารจัดการ (ชนาธิพย์ พันพุ่ม และณกมล จันทรสม, 2564) ข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ ปี 2565 ระบุว่า อัตราการลาออกของพนักงานในภาคเอกชนเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี โดยมีปัจจัยหลัก เช่น การขาดแรงจูงใจความไม่สมดุลระหว่างชีวิตและงาน และการขาดโอกาสพัฒนาทักษะ ซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนและศักยภาพการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

แรงจูงใจในการทำงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของพนักงาน โดยหมายถึงแรงผลักดันหรือเหตุผลที่กระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งอาจมาจากการรับรู้บทบาทสำคัญในงานและการตอบแทนที่เหมาะสม แรงจูงใจมีบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และการพัฒนาตนเอง บุคลากรที่มีแรงจูงใจสูงมักแสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาทักษะ ลดการขาดงาน และสร้างผลลัพธ์เชิงบวกให้แก่องค์กร นอกจากนี้ ยังช่วยเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ลดอัตราการลาออก และสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพในระยะยาว (จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และสุรศักดิ์ อุดมเมืองเพีย, 2563) เพื่ออธิบายปรากฏการณ์นี้ ทฤษฎีแรงจูงใจ เช่น ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) และทฤษฎีความต้องการสามประการของ McClelland (1973) ช่วย

ให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น ทฤษฎีของ Herzberg แบ่งแรงจูงใจออกเป็นสองส่วน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ซึ่งส่งเสริมความพึงพอใจและกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เช่น ความสำเร็จและการยอมรับในงาน และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่ช่วยป้องกันความไม่พึงพอใจ เช่น ค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมการทำงาน ในขณะที่ทฤษฎีของ McClelland เน้นว่าบุคคลมีแรงจูงใจจากความต้องการด้านความสำเร็จ (Achievement) การมีอำนาจ (Power) และการสร้างสัมพันธภาพ (Affiliation) ทั้งสองทฤษฎีชี้ให้เห็นว่า การเข้าใจและตอบสนองต่อแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกของพนักงานมีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจในองค์กรอย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดการศึกษา นี้อ้างอิงจาก ทฤษฎีระบบ (System Theory) โดยวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ การป้อนเข้า (Input) เช่น ระดับแรงจูงใจและกลยุทธ์การมีส่วนร่วม การดำเนินการ (Process) เช่น การฝึกอบรมและขั้นตอนที่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจ ผลลัพธ์ (Output) เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และผลกระทบ (Impact) ต่อการดำเนินงานในองค์กร การศึกษาใช้ข้อมูลจากบทความวิจัย 31 บทความ จากฐานข้อมูล ไทยโจ (ThaiJo) และกูเกิล สโคลาร์ (Google Scholar) ระหว่างปี พ.ศ. 2560–2567 พร้อมข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งอื่น ๆ เช่น หนังสือ รายงานวิจัย และข้อมูลออนไลน์ เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงลึกที่สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนานโยบายด้านแรงจูงใจในองค์กร

ผลลัพธ์แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรประเทศไทย

แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งสามารถส่งผลต่อความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน ตัวอย่างเช่น Herzberg (1959) อธิบายว่าแรงจูงใจมาจากปัจจัยภายในที่กระตุ้นให้บุคคลพยายามทำงานให้สำเร็จหรือพึงพอใจในสิ่งที่ทำ เช่น พนักงานที่มีความรู้สึกว่าการทำงานที่เขาทำมีความหมายและมีคุณค่าจะมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทและทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อพนักงานได้รับการยอมรับและรู้สึกถึงความสำเร็จในงานที่ทำ จะทำให้เขามีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ในระยะยาว ในขณะที่ Ryan & Deci (2000) ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจว่าเป็นกระบวนการที่เกิดจากการเลือกทำกิจกรรมหนึ่งๆ โดยมีแรงผลักดันจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือการได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น เงินเดือนหรือรางวัลจากการทำงานดี ตัวอย่างเช่น หากองค์กรมีการให้รางวัลหรือโบนัสสำหรับพนักงานที่ทำงานได้ดี ก็จะกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและรับผลตอบแทนที่มีมูลค่า

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน สามารถแบ่งออกเป็นสามมิติหลัก ได้แก่ ทิศทาง (Direction) ความทุ่มเท (Intensity) และความสม่ำเสมอ (Persistence) โดยทิศทางหมายถึงการเลือกที่จะทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งตามความสนใจและความตั้งใจในการบรรลุผล เช่น พนักงานที่เลือกทำงานที่มีความท้าทายเพื่อพัฒนาตนเองแทนการทำงานที่สะดวกๆ เป็นการแสดงออกถึงทิศทางที่มีแรงจูงใจสูง (Locke & Latham, 2002) ส่วนความทุ่มเท (Intensity) คือความมุ่งมั่นในการทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ ตัวอย่างเช่น พนักงานที่ทุ่มเทในการทำงานหนักเพื่อให้โครงการสำเร็จตามเป้าหมายแสดงถึงความทุ่มเทที่มีต่อการทำงาน

นั้น (Ryan & Deci, 2000) ความสม่ำเสมอ (Persistence) หมายถึงความสามารถในการรักษาความพยายามในการทำงานให้ต่อเนื่อง แม้จะเผชิญกับอุปสรรค ตัวอย่างเช่น พนักงานที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างโครงการและยังคงทำงานให้เสร็จตามเวลาแม้จะมีความท้าทายแสดงถึงความสม่ำเสมอในการทำงาน (Ivancevich & Matteson, 2011)

การเข้าใจองค์ประกอบของแรงจูงใจเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบและสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม โดยใช้ทั้งการจูงใจเชิงบวก เช่น การให้รางวัลและคำชื่นชม เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความตั้งใจ และการจูงใจเชิงลบ เช่น การลงโทษหากไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างเต็มที่ ตัวอย่างเช่น หากบริษัทให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลงานดีอย่างสม่ำเสมอ ก็จะกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและตั้งใจทำงานมากขึ้น การสร้างแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพเช่นนี้จะช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานกับองค์กรส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ที่สำคัญ ได้แก่ ความผูกพันกับองค์กร ประสิทธิภาพในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความสุขในการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลลัพธ์ที่เกิดจากแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรประเทศไทย

นักวิจัย	ปัจจัยผลลัพธ์				
	ความผูกพันต่อองค์กร	ประสิทธิภาพในการ ทำงาน	คุณภาพชีวิตในการ ทำงาน	ความสุขในการทำงาน	
อติธยา เล็กประทุม และเฉลิมขวัญ สิงห์วี (2563)	✓				
กฤตพล ณ พัทลุง และ ปิยะมาศ สือสวัสดิ์วินัย (2567)		✓			
มฤดี ปรีเส, สุมิตรา ยาประดิษฐ์, พีระฉัตร คชลี, จันจิรา เผือกแสงทิพย์ และวิจิตรา พนมทิพย์ทศพล (2565)	✓				
ชลปวีร์ เดชขุนทด และสุมิตรา ยาประดิษฐ์ (2566)	✓				
อรรณพพงษ์ ชุ่มเขียว, จินดา ทับทิมดี, วนัส เพ็ชรรัตน์, กนกวรรณ อ่วมคำ, ภิญญาพัชญ์ พรหมมา และจิราพร คันชัง (2565)	✓				
ศิริรัตน์ ช้องวงศ์, เอกสิทธิ์ สนามทอง และนิธิเดช คูหาทอง สัมฤทธิ์ (2566)	✓				
กฤตภาคิน มิ่งโสภา, บุษกร วัฒนบุตร และวิโรจน์ หมั่นเทพ (2566)		✓			
			✓		

นักวิจัย	ปัจจัยผลลัพธ์			
	ความผูกพันต่อองค์กร	ประสิทธิภาพในการทำงาน	คุณภาพชีวิตในการทำงาน	ความสุขในการทำงาน
กิงฉัตร โอฬารวัตร (2561)				
ชัยญานุช อาจคำ (2566)		✓		
พีระพัฒน์ สมศรี (2564)		✓		
วัลลีย์ พุทโสม และจิระภา จันทร์บัว (2564)		✓		
ณัฐธินันท์ ศรีนุกูล, สามารณ อัยกร และชาติชัย อุดมกิจมงคล (2565)				✓
ปาริฉัตร สุธเดช และกฤษฎา มูฮัมหมัด (2560)	✓			
ธิภาพร ทองทักษิณ และศิริพร เลิศยิ่งยศ (2564)		✓		
ประยูร ศรีอุดมกุล และสุมาลี รามัญญ (2565)		✓		
ภัคกร อินทราพรพรณ, สมพล ทุมหว่า, ทองฟู ศิริวงศ์ และธรรมศักดิ์ ค่วยเทศ (2566)	✓			
ชนาทิพย์ พันพุ่ม และณกมล จันทรสม (2564)		✓		
สุกัญญา นันทะจันทร์, สุมาลี รามัญญ และธัญนันท์ บุญอยู่ (2565)				✓
	7	8	1	2

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงผลลัพธ์แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรในประเทศไทยมีทั้งหมด 18 งานวิจัย พิจารณาถึงผลลัพธ์ที่สำคัญ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร ประสิทธิภาพในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความสุขในการทำงาน โดยสัดส่วนของการศึกษาตัวแปรต่างๆ มีดังนี้ (1) ประสิทธิภาพในการทำงาน ได้รับการศึกษาใน 8 งานวิจัย (ร้อยละ 44) (2) ความผูกพันต่อองค์กร ได้รับการศึกษาใน 7 งานวิจัย (ร้อยละ 39) (3) ความสุขในการทำงาน ได้รับการศึกษาใน 2 งานวิจัย (ร้อยละ 11) และ (4) คุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้รับการศึกษาใน 1 งานวิจัย (ร้อยละ 6) ดังนั้น ปัจจัยที่ได้รับการศึกษาและนำไปใช้อย่างแพร่หลายในประเทศไทย ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงาน รองลงมา ความผูกพันต่อองค์กร ความสุขใน การทำงาน และ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ตามลำดับ

1. ประสิทธิภาพในการทำงาน (Work Performance)

ประสิทธิภาพในการทำงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในยุคที่การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานนั้นมีหลายปัจจัย เช่น ความสามารถ ทักษะ และการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ที่สำคัญที่สุดคือ "แรงจูงใจ" ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่กระตุ้นให้พนักงานพยายามทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ประยูร ศรีอุดมกุล และสุมาลี รามัญญ์, 2565) การมีแรงจูงใจที่สูงช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานและทำให้งานออกมามีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานยังเกี่ยวข้องโดยตรงกับความพอใจและความสุขในการทำงาน เนื่องจากพนักงานที่รู้สึกพึงพอใจและมีความสุขในการทำงานมักจะมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้พวกเขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (อัครเดช ไม้จันทร์, 2560) องค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิภาพในการทำงานประกอบด้วยหลายมิติ เช่น คุณภาพของงาน ปริมาณงาน และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ (ประยูร ศรีอุดมกุล และสุมาลี รามัญญ์, 2565) คุณภาพของงานหมายถึงการทำงานที่มีมาตรฐานและสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างครบถ้วน เช่น พนักงานที่สามารถทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาและมีคุณภาพสูงตามที่องค์กรคาดหวัง ส่วนปริมาณงานหมายถึงจำนวนงานที่พนักงานสามารถทำได้ในเวลาที่กำหนด การทำงานที่มีประสิทธิภาพจึงต้องสามารถทำงานได้ในปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการขององค์กรในขณะเดียวกัน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดก็เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ใช้ระบบการจัดการข้อมูลอัตโนมัติในการประมวลผลข้อมูลสามารถลดเวลาในการทำงานและเพิ่มความแม่นยำในการทำงานได้อย่างมาก

จากการศึกษาหลายๆ งานวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการทำงานไม่เพียงแต่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในระดับบุคคล แต่ยังส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าและความยั่งยืนขององค์กรด้วย (กฤตพล ณ พัทลุง และปิยะมาศ สือสวัสดิ์วิชัย, 2567) การพัฒนาแรงจูงใจให้แก่พนักงานผ่านการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การพัฒนาทักษะ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคง ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและช่วยให้องค์กรและบุคลากรประสบความสำเร็จในระยะยาว

นำไปสู่ **ข้อเสนอที่ 1:** แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

จากการทบทวนการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความผูกพันที่ดีของพนักงานสามารถเกิดขึ้นจากแรงจูงใจในการทำงานที่มีความหมายและมีคุณค่า การมีความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงการที่พนักงานรู้สึกมีบทบาทสำคัญในองค์กรและเชื่อมั่นในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการรักษาพนักงานในระยะยาว โดยความผูกพันที่สูงสามารถช่วยลด

อัตราการลาออก เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และกระตุ้นให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อพนักงานมีความผูกพันสูง พวกเขาจะแสดงความทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมและขับเคลื่อนการเติบโตได้อย่างยั่งยืน และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า

การสร้างความผูกพันในองค์กรไม่เพียงแต่ต้องอาศัยแรงจูงใจจากการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน แต่ยังต้องมีการพัฒนาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งเสริมความผูกพันอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่สำคัญของความผูกพันในองค์กรประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในความยุติธรรมของการบริหาร การได้รับการยอมรับ และการสนับสนุนจากผู้บริหาร รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานขององค์กร (จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และ สุรศักดิ์ อุดมเมืองเพีย, 2563) ตัวอย่างเช่น การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเห็นของพนักงานในการกำหนดทิศทางขององค์กร หรือการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและผู้บริหาร อาจช่วยเพิ่มความรู้สึกผูกพันและทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร ยิ่งไปกว่านั้น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรและเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ เช่น การจัดฝึกอบรม หรือการมอบหมายงานที่ท้าทาย ก็จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ดีขึ้น

การศึกษาโดยภัคกร อินทร์พรหม (2566) พบว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและการให้รางวัลมีผลอย่างชัดเจนต่อความผูกพันของพนักงาน เช่น การให้คำชมในการทำงานที่มีคุณภาพ หรือการให้รางวัลที่เหมาะสมกับความพยายามของพนักงาน สามารถกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกถึงการยอมรับและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ตัวอย่างเช่น ในองค์กรที่มีการจัดโปรแกรมพัฒนาทักษะพนักงานอย่างต่อเนื่อง และให้รางวัลตามผลการทำงานที่ดี พนักงานมักจะรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและเชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กร ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นและกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น นำไปสู่ **ข้อเสนอที่ 2: แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร**

3. ความสุขในการทำงาน (Job Satisfaction)

ความสุขในการทำงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างราบรื่น และมีบทบาทในการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเติบโตขององค์กร โดยความสุขในการทำงานสามารถส่งผลให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ลดความเครียด และลดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา องค์ประกอบสำคัญของความสุขในการทำงาน ได้แก่ การได้รับความภาคภูมิใจในงานที่ทำ การรับรู้ถึงความสำคัญของงาน และการได้รับการยอมรับในคุณค่าของงาน ซึ่งส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกมีความพึงพอใจใน การทำงานและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ เช่น การมีความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน ความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือการได้รับความรู้สึกถึงการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี และการส่งเสริมวัฒนธรรมที่เป็นบวกสามารถเพิ่มความสุขในการทำงาน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างเช่น การสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในที่ทำงาน เช่น การจัดกิจกรรมสังสรรค์ประจำปีหรือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการสร้างการเข้าใจระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนในการพัฒนาความสามารถของพนักงานผ่านการอบรมหรือการมอบหมายงานที่ท้าทาย เพื่อให้

พนักงานรู้สึกว่าการได้รับการสนับสนุนและมีโอกาสพัฒนา โดยกิจกรรมเหล่านี้สามารถสร้างความสุขในการทำงานและเสริมสร้างการทำงานร่วมกันที่ดีในองค์กร การศึกษาโดยณัฐนันท์ ศรีนุกูล, สามารถ อัยกร และชาติชัย อุดมกิจมงคล (2565) พบว่า แรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความพึงพอใจและความสุขในการทำงานของบุคลากร โดยแรงจูงใจภายใน เช่น การได้รับการยอมรับและการได้รับโอกาสในการพัฒนาอาชีพ จะส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ส่วนแรงจูงใจภายนอก เช่น การได้รับรางวัลหรือสวัสดิการที่ดี สามารถกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกภูมิใจและมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นบวก เช่น การมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน จะช่วยเสริมสร้างความสุขในการทำงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

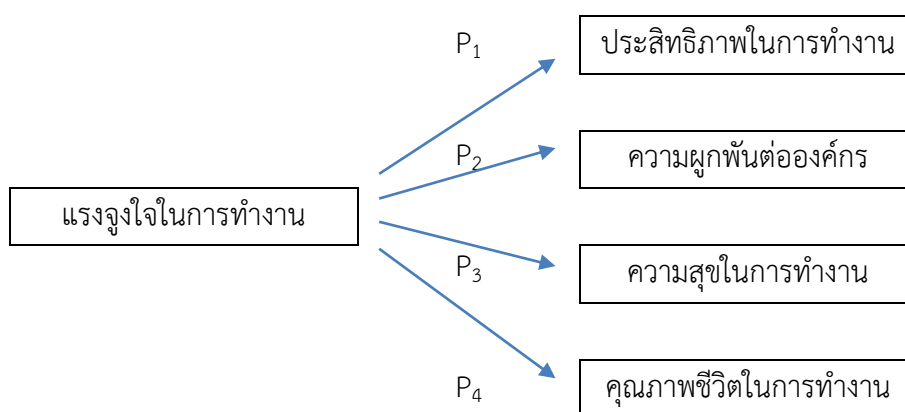
ด้วยเหตุนี้ การสร้างความสุขในการทำงานไม่เพียงแต่เป็นการตอบสนองต่อความต้องการทางกายภาพและอารมณ์ของพนักงานเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความผูกพันกับองค์กรและส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การให้ความสำคัญกับแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกที่สามารถกระตุ้นความสุขในการทำงาน เป็นการลงทุนที่มีผลตอบแทนสูงในการพัฒนาประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรนำไปสู่ **ข้อเสนอที่ 3: แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความสุขในการทำงาน**

4. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)

คุณภาพชีวิตในการทำงานหมายถึงระดับความพึงพอใจและความสมดุลที่บุคคลสามารถสร้างได้ในชีวิตการทำงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานประกอบด้วยหลายด้าน เช่น คุณลักษณะบุคคล สภาพจิตใจ สังคม และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตทั่วไปและคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Kahn et al., 1964) การบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรและปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายขององค์กร จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและเต็มใจในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่ดี บุคลากรจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีเป้าหมายร่วมกับองค์กร ซึ่งนำไปสู่ผลตอบแทนที่ดีและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ลักษณะสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงานประกอบด้วย 8 ประการ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับสังคมโดยตรง ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ลักษณะงานที่ส่งเสริมการบูรณาการทางสังคม โอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะ การทำงานที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์ที่ดีในทีม และการปฏิบัติงานตามกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม เพื่อสร้างความโปร่งใสและเป็นธรรม การศึกษาของกิงฉัตร โอฬารวัตร (2561) พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานประกอบด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ขณะที่ปัจจัยค้ำจุนมุ่งเน้นไปที่ความต้องการที่ไม่สามารถตอบสนองได้ทั้งหมด เช่น ความต้องการสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (Herzberg et al., 1959) ตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจจากการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานหรือการได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะในองค์กร ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและเป็นส่วนสำคัญขององค์กร

ตามทฤษฎีความต้องการของ McClelland (1973) ซึ่งมีสามประเภทหลัก ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการการมีอำนาจ และความต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดี การกระตุ้นให้บุคคลตอบสนองต่อความต้องการที่สูงขึ้นช่วยสร้างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ตัวอย่างเช่น การที่องค์กรจัดโครงการส่งเสริมความสำเร็จส่วนบุคคลหรือการสร้างโอกาสในการพัฒนาผู้นำภายในทีม สิ่งเหล่านี้ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานและสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานมากยิ่งขึ้น นำไปสู่ **ข้อเสนอที่ 4: แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน** จากการศึกษาผลลัพธ์ของแรงจูงใจในการทำงานทั้ง 4 ตัวแปร สามารถแสดงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในอนาคตได้ ดังภาพ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดปัจจัยเชิงผลลัพธ์ของแรงจูงใจ

บทสรุป

บทความนี้วิเคราะห์และเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดจากแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรประเทศไทย โดยระบุว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ และความผูกพันของพนักงานในองค์กร ท่ามกลางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นและการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ส่งเสริมคุณภาพชีวิต และสร้างความสุขในการทำงาน ซึ่งล้วนมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร ในมิติของ (1) ความผูกพันต่อองค์กร พบว่าแรงจูงใจช่วยให้พนักงานมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร เพิ่มความภักดีและลดอัตราการลาออก ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ ในมิติของ (2) ประสิทธิภาพการทำงาน แรงจูงใจช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายด้วยประสิทธิภาพสูงขึ้น พัฒนาทักษะและความสามารถในการเพิ่มผลผลิตและสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ส่วน (3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน แรงจูงใจส่งผลต่อสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยสนับสนุนให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น สวัสดิการที่เหมาะสมและโอกาสในการพัฒนาตนเอง สุดท้าย (4) ความสุขในการทำงาน เกิดจากการยอมรับและรางวัล ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงาน และสร้างทัศนคติเชิงบวก ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และบรรยากาศการทำงานที่ดี ผลการศึกษานี้มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการพัฒนานโยบายทรัพยากรบุคคล โดยสามารถนำไปปรับใช้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว

กรอบแนวคิดที่นำเสนอในบทความนี้ยังสามารถเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ เพื่อสำรวจข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในประเทศไทย นอกจากการสร้างความเข้าใจในประเด็นสำคัญของแรงจูงใจแล้ว ยังชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ระหว่างแรงจูงใจและความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในระดับชาติและนานาชาติ

เอกสารอ้างอิง

- กฤตพล ณ พัทลุง, & ปิยะมาศ สือสวัสดิ์วนิชย์. (2567). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในจังหวัดสงขลา. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(1): 218–233.
- กฤตภาคิน มิ่งโสภา, บุษกร วัฒนบุตร, & วิโรจน์ หมื่นเทพ. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 12(3): 31–50.
- กิ่งฉัตร โอฬารวัตร. (2561). ปัจจัยแรงจูงใจ การทำงานเป็นทีม และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในจังหวัดสมุทรปราการ. การค้นคว้าอิสระบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 1–46.
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ, & สุรศักดิ์ อุดเมืองเพีย. (2563). แรงจูงใจในการทำงาน. *วารสาร มจร. อุบลปริทรรศน์*, 5(1): 424–436.
- ชนาทิพย์ พันพุ่ม, & ณกมล จันทรสม. (2564). แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม กรณีศึกษา สมาย คอนเทนเนอร์ อุตสาหกรรม จำกัด. *การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ มหาวิทยาลัยรังสิต*, 16(1), 1278–1287.
- ชลปวีร์ เดชขุนทด, & สุมิตรา ยาประดิษฐ์. (2566). แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี. *วารสารมหาจุฬานาครทรรค์*, 10(7): 158–167.
- ชญานุช อาจคำ. (2566). แนวทางการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้นโยบายการพัฒนาคุณภาพชีวิตแรงงาน กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดพะเยา. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: รป.ม. (นโยบายสาธารณะ), มหาวิทยาลัยพะเยา, 1–112.
- ณัฐนันท์ ศรีนุกูล, สามารณ อัยกร, & ชาดิชัย อุดมกิจมงคล. (2565). แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสังกัดกระทรวงแรงงานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 2(5): 253–272.
- ธิภาพร ทองทักษิณ. (2565). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของแรงงานต่างด้าว. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 12(1): 16–30.

- ประยูร ศรีอุดมกุล, & สุมาลี รามัญ. (2565). ความพอใจในการทำงานระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 16(45): 250–265.
- ปาริฉัตร สุรเดช, & กฤษฎา มุฮัมหมัด. (2560). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน. *การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยรังสิต*, (12): 274–287.
- พีระพัฒน์ สมศรี. (2564). แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของกรมชลประทาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 18(1): 172–183.
- ภัคกร อินทร์พรหม, สมพล หุ่มหว่า, ทองฟู ศิริวงศ์, & ธรรมศักดิ์ ค่วยเทศ. (2566). บรรยากาศองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานฟิตเนสแบรนด์หนึ่งในประเทศไทย. *วารสารการจัดการโซ่คุณค่าและกลยุทธ์ธุรกิจ*, 2(3): 40–53.
- มลฤดี ปรีเส, สุมิตรา ยาประดิษฐ์, พีระฉัตร คชสี, จันจิรา เพ็ญแสงทิพย์, & วิจิตรา พนมทิพย์ทศพล. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 8(1): 270–285.
- วัลลี พุทโสม, & จิระภา จันท์บัว. (2564). อิทธิพลของบทบาทการทำงาน กระบวนการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของนักศึกษาในสถาบันการศึกษาสามแห่ง. *วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*, 27(1): 94–112.
- ศิริรัตน์ ช้องวงศ์, เอกสิทธิ์ สนามทอง, & นิธิเดช คูหาทองสัมฤทธิ์. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานล่ามภาษาอาหรับ โรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 3(4): 495–518.
- สุกัญญา นันทะจันทร์. (2565). อิทธิพลระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความสุขในการทำงานของพนักงาน. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 8(1): 121–136.
- อติยา เล็กประทุม, & เฉลิมขวัญ สิงห์วี. (2563). แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเอกชนแห่งหนึ่ง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 46(1): 174–217.
- อรรถพงษ์ ชุ่มเขียว, จินดา ทับทิมดี, วันส เพ็ชรรัตน์, กนกวรรณ อ่วมคำ, ภิญญาพัชญ์ พรหมมา, & จิราพร คันซัง. (2565). อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอกชนในจังหวัดการญจนบุรี. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 13(2): 84–97.
- อัครเดช ไม้จันทร์. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2011). *Organizational behavior and management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kahn, W. A., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task performance. *American Psychologist*, 57(9): 705–717.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1): 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034693>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>